

みやぎ活性化フォーラム資料

長寿企業の経営意識の傾向

— 創業100年超企業、創業30年以上年商5億円以上企業の経営意識 —

2019年5月31日

一般財団法人 みやぎん経済研究所

主任研究員 杉山 智行

Agenda

1. 調査の概要
2. 企業理念の構成～共起ネットワーク分析
3. 県内長寿企業の経営意識
4. 県内長寿企業におけるイノベーションへの取り組み・考え方
5. 県内長寿企業の人材育成
6. 県内における既存の人材育成機関・団体について
まとめ

1. 調査の概要

民間信用調査会社の資料によると、県内には創業100年超企業は199先(2018年12月現在)、創業30年以上で直近期売上5億円以上の企業は899先(2019年2月現在)が存在。

これらの企業の経営意識を詳細にアンケート調査することで、長期間経営を持続する企業の特徴を探った。併せて、イノベーション、人材育成、外部人材育成機関の利用状況についても調査した。

【調査概要】

①調査対象先と回答数

- ・創業100年超企業199先のうち、回答数は52先
- ・創業30年以上で直近期売上5億円以上の企業899先のうち、回答数は233先

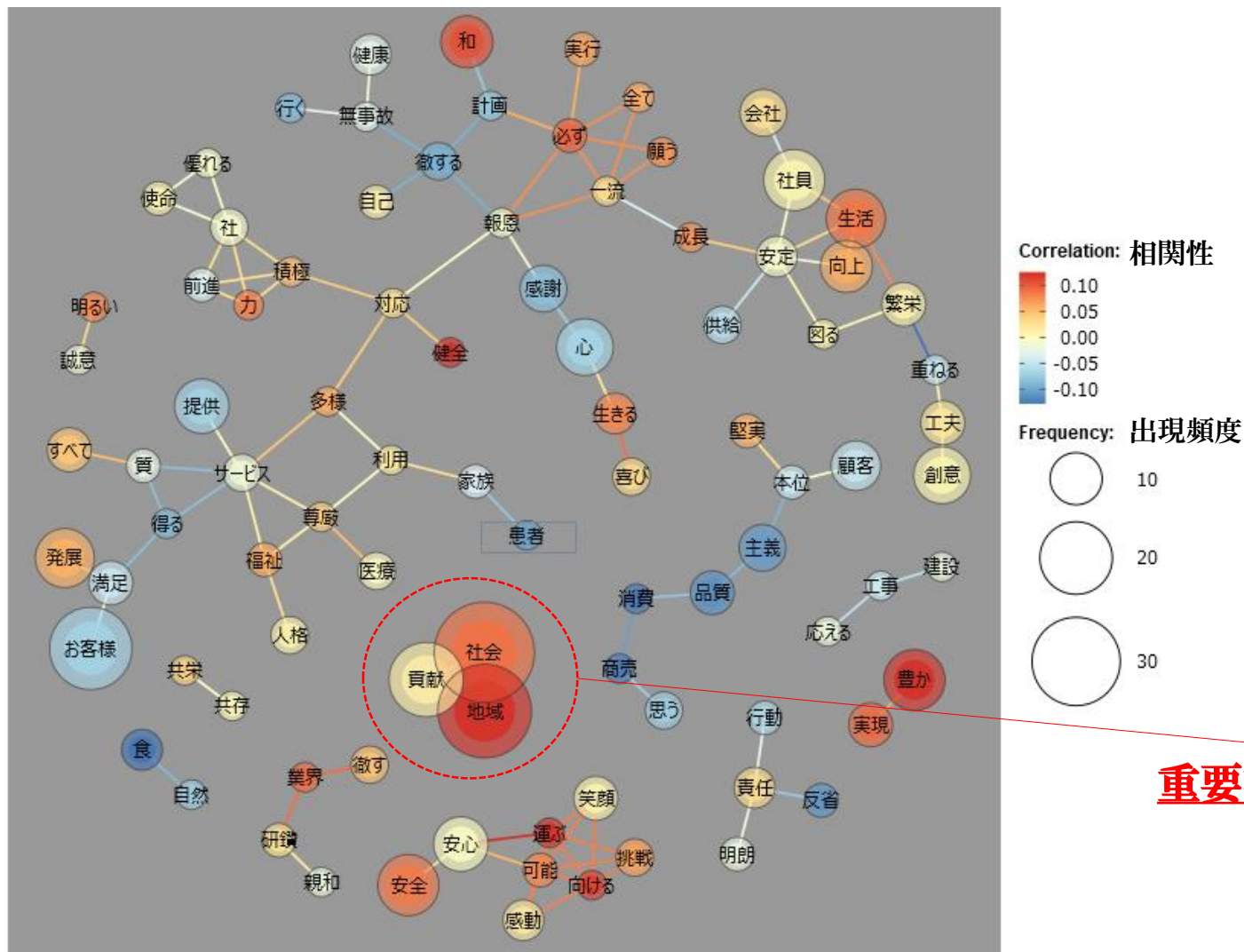
※本文中の図表は全て一般財団法人みやぎん経済研究所作成にて資料出所名記載は省略

※分析手法におけるDIは「ポジティブな回答割合－ネガティブな回答割合」を指す

2. 企業理念の構成～共起ネットワーク分析

各回答先が回答した企業理念のキーワードの相関性と出現頻度からは地域・社会を意識した回答が目立つ

図1. 経営理念の共起ネットワーク分析



重要視されている

3. 県内長寿企業の経営意識

(1) 経営の変化

図2. 創業時と現在の業種の違い

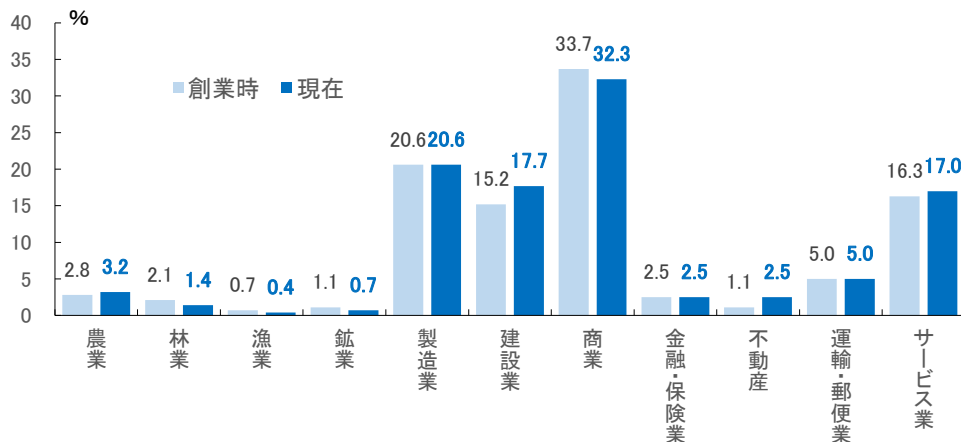


図3. 創業時と現在の業種の変化

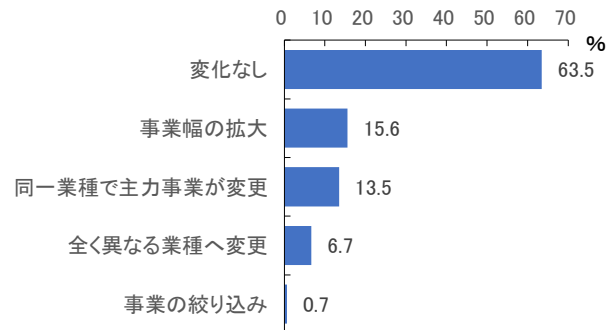


図4. 創業時から現在までに変えたもの・変えていないもの

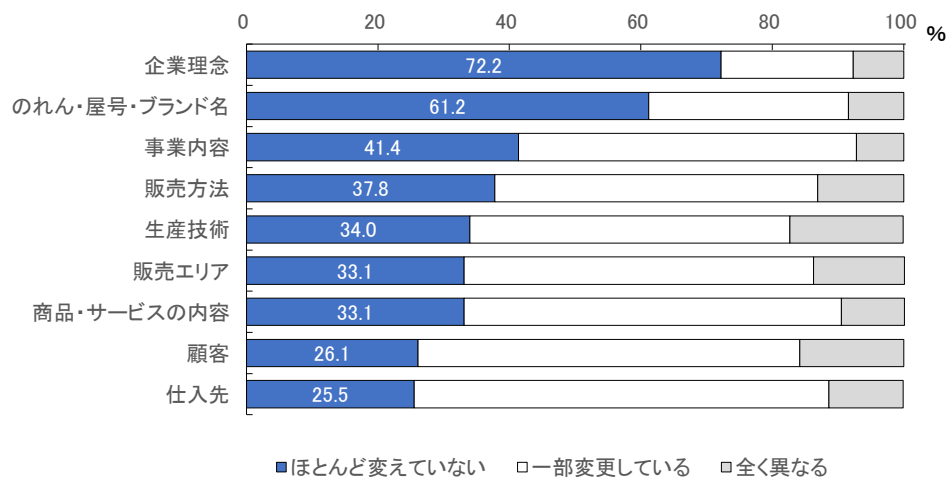
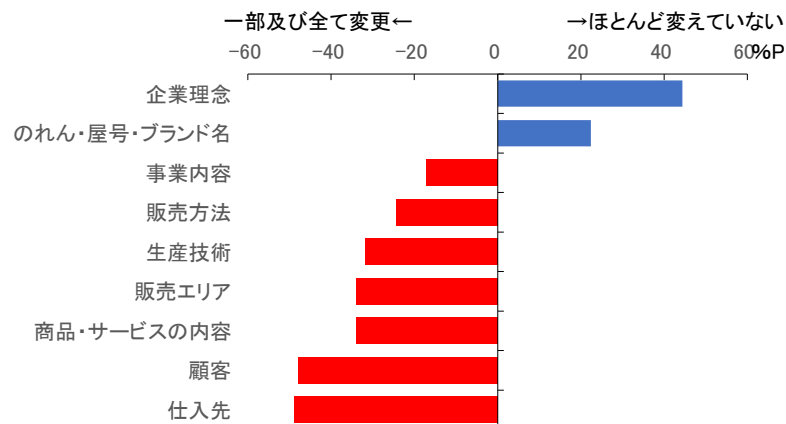


図5. 創業時から現在までに変えたもの・変えていないもののDI※



※「ほとんど変えていない」回答割合 - 「全く異なる」回答割合

(2) 企業経営は革新的・保守的のどちらに近いのか

図6. 経営における革新的・保守的内容

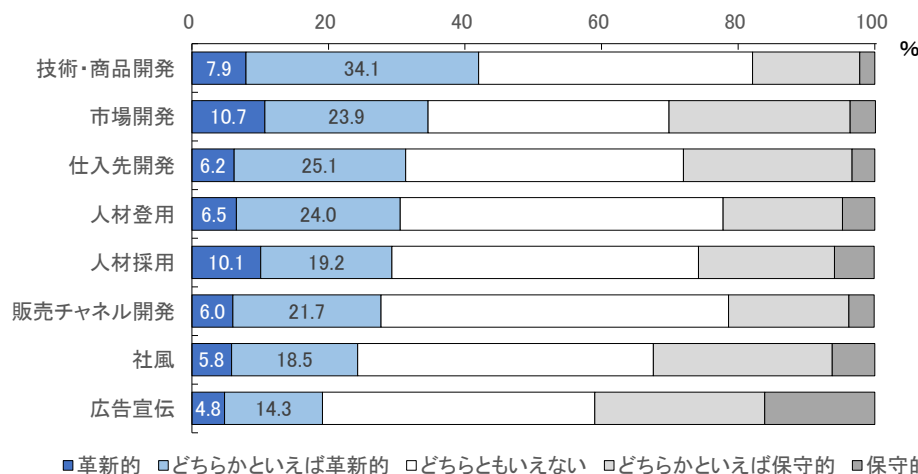


図7. 経営における革新的・保守的内容DI

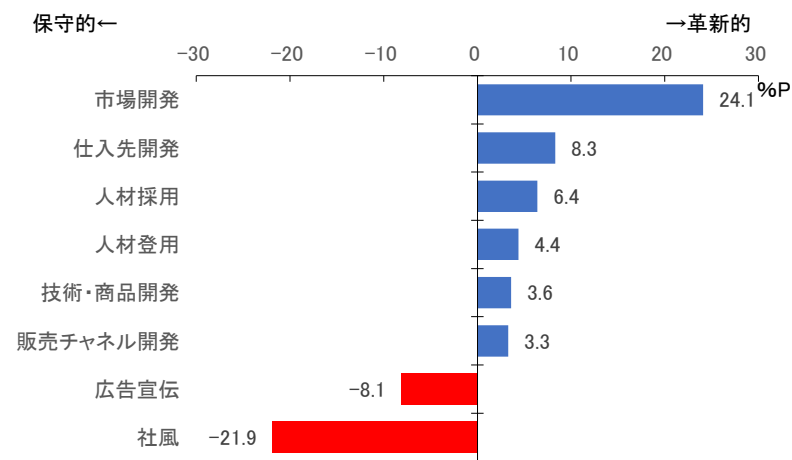
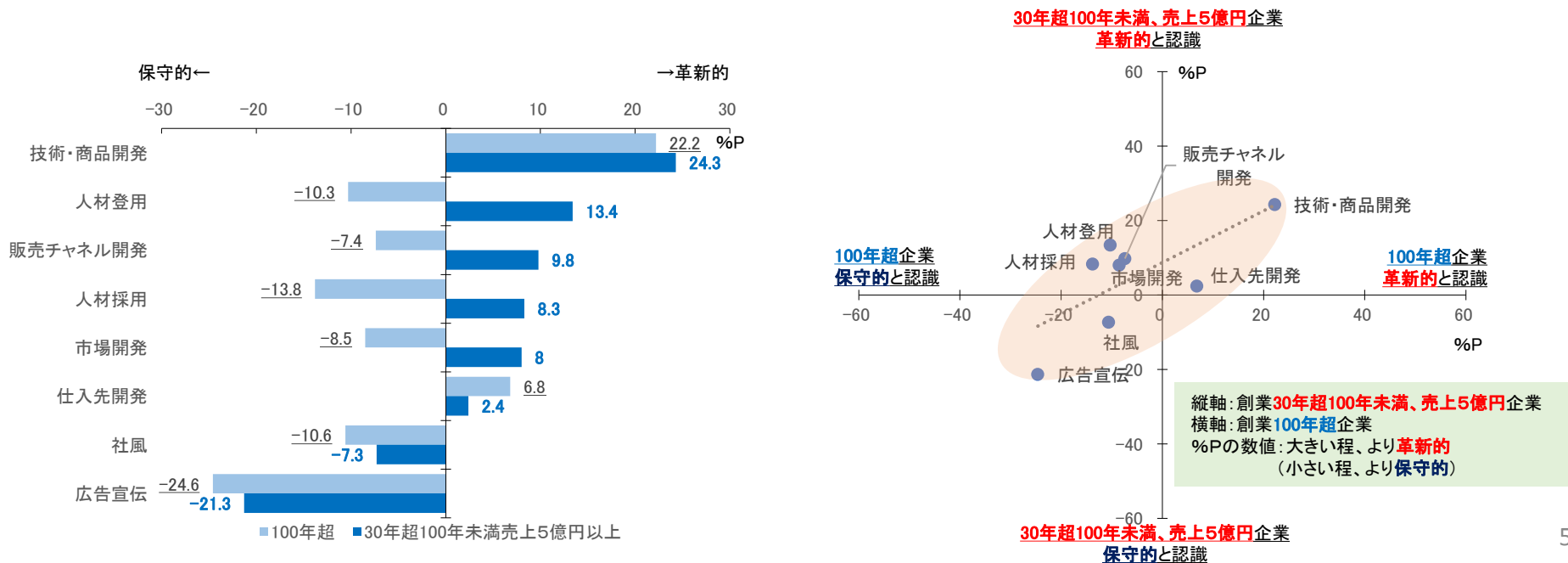


図8. 経営における革新的・保守的内容のDI及と、項目別DIの分布



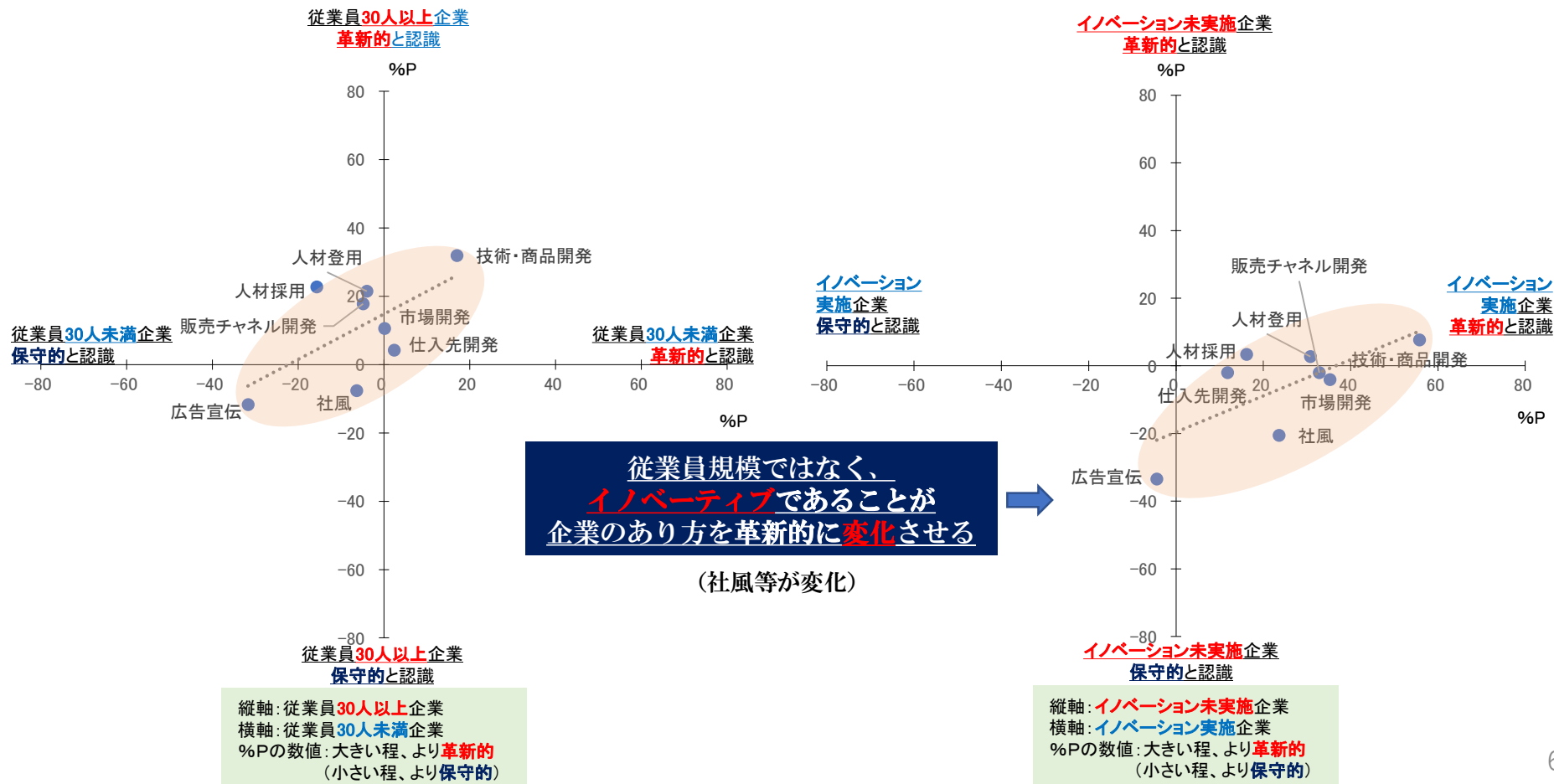
～イノベーションの有無で革新性は大きく変化

図9. 経営における革新的・保守的内容別DIの分布

[従業員数、イノベーション実施(準備中も含む)の有無 別]

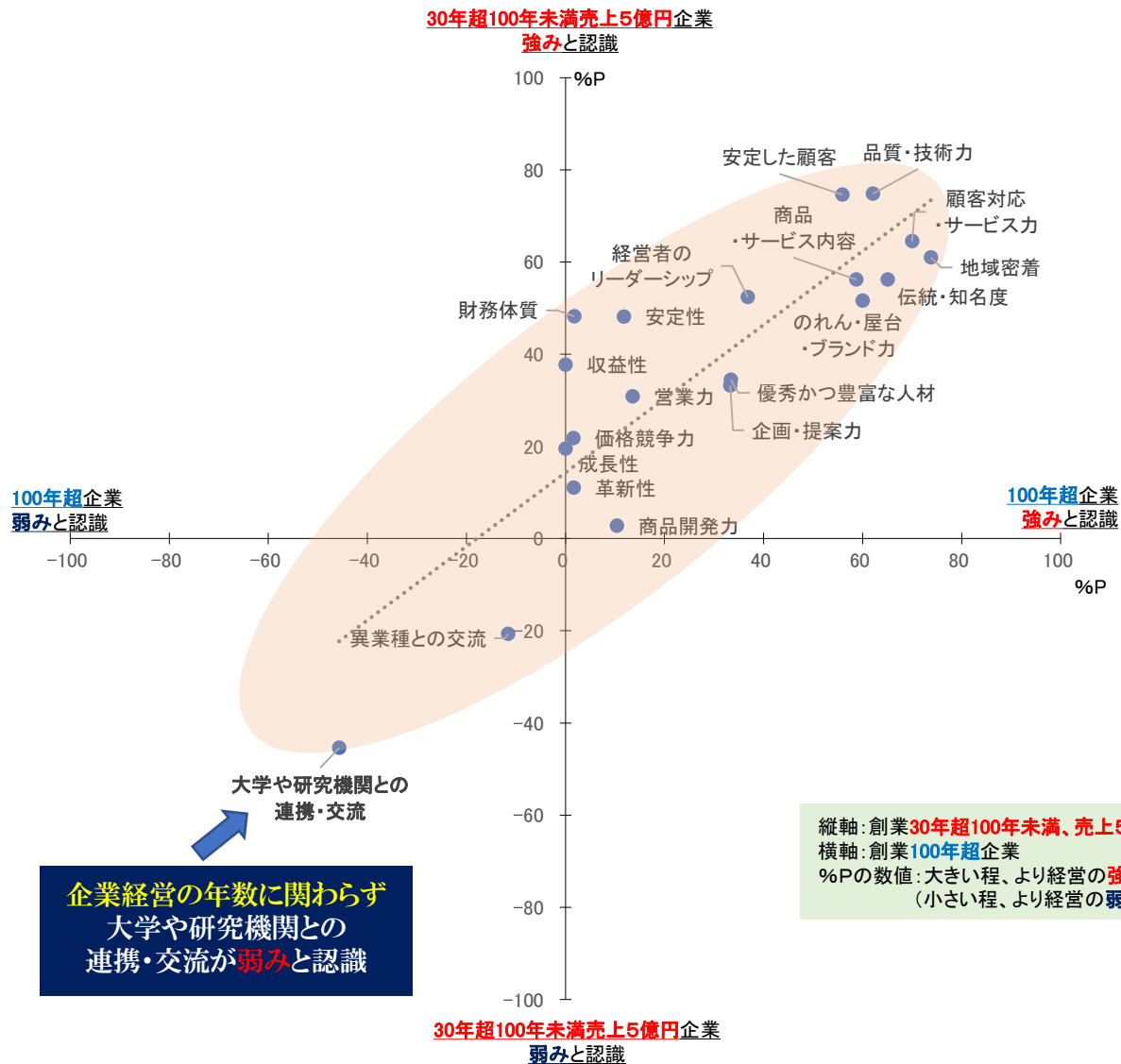
①従業員30人未満、30人以上で区分

②イノベーション実施(準備中も含む)の有無で区分



(3) 企業の強みと弱みの認識

図10. 経営の強みと弱みの項目別DIの分布



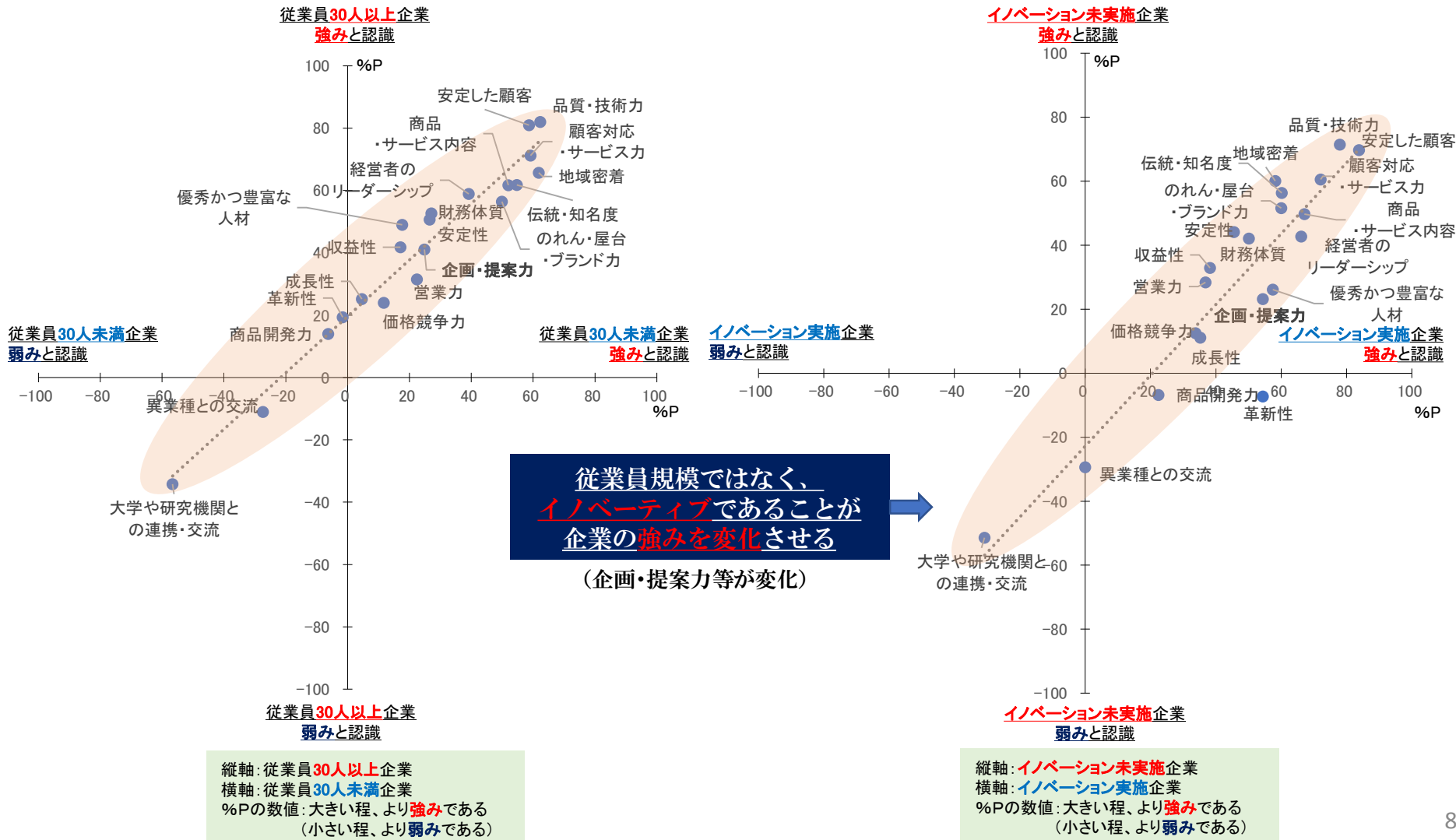
～イノベーションが経営の強みを変える

図11. 経営の強みと弱みの項目別DIの分布

〔従業員数、イノベーション実施(準備中も含む)の有無 別〕

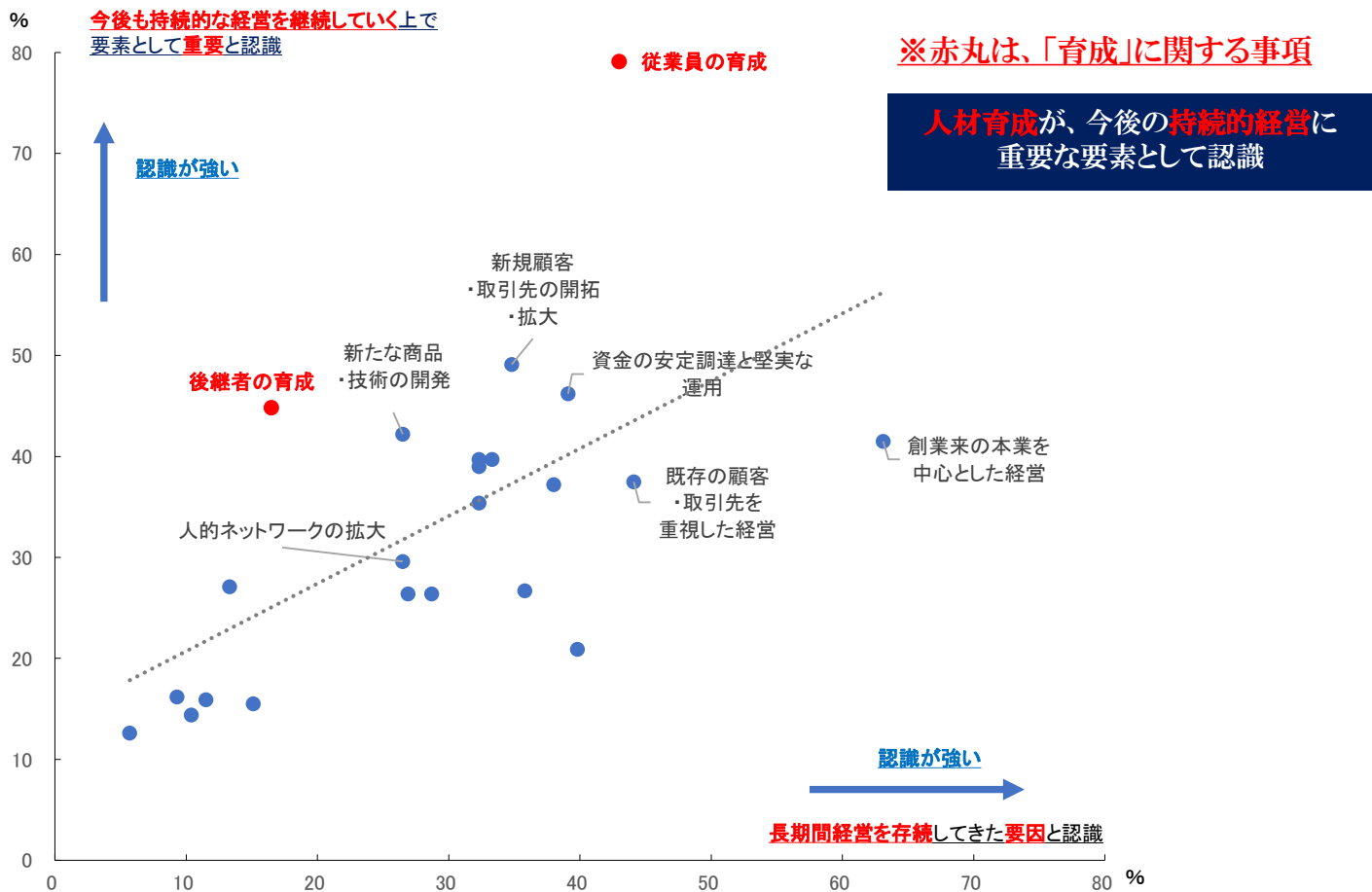
①従業員30人未満、30人以上で区分

②イノベーション実施(準備中も含む)の有無で区分



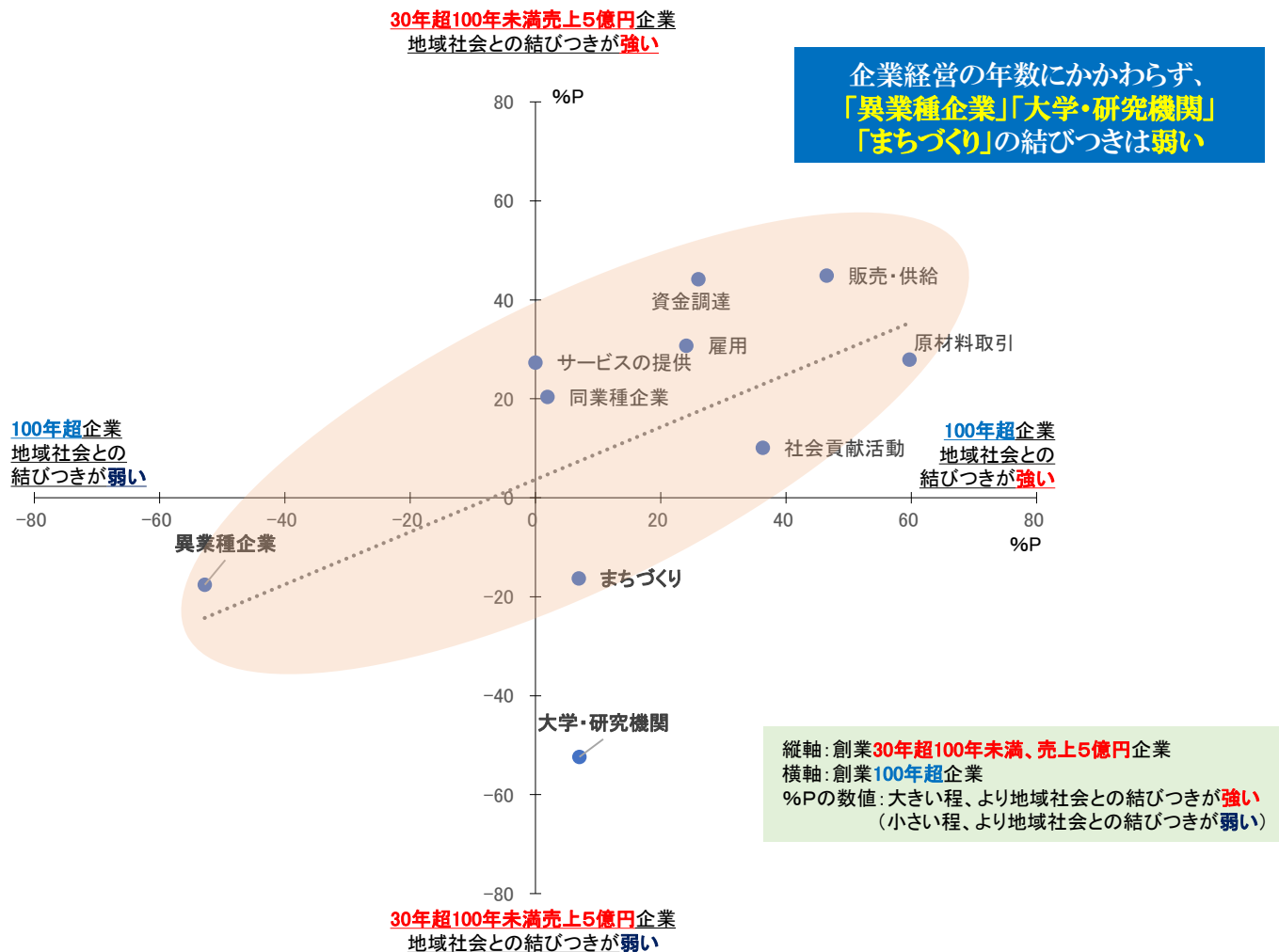
(4)「長期間経営を存続してきた要因」「今後も持続的な経営を継続していく上で重要な要素」の関係 ～回答の分布

図12. 「長期間経営を存続してきた要因」「今後も持続的な経営を継続していく上で重要な要素」の回答率の分布



(5) 地域社会と経営の結びつき

図13. 地域社会と経営の結びつきに関する項目別DIの分布

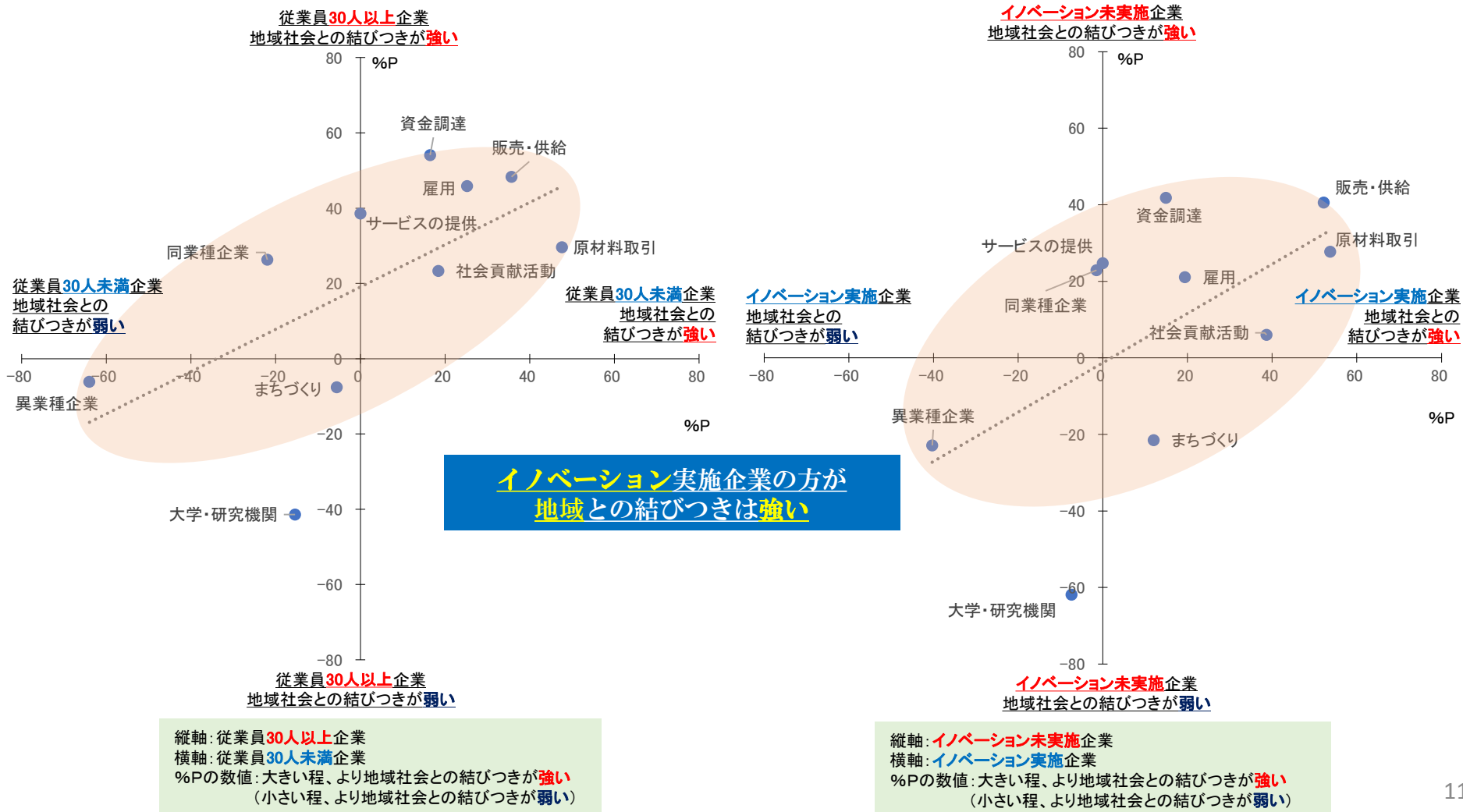


～イノベーション企業と地域の結びつきは親和性が高い？

図14. 地域社会と経営の結びつきに関する項目別DIの分布
〔従業員数、イノベーション実施(準備中も含む)の有無 別〕

①従業員30人未満、30人以上で区分

②イノベーション実施(準備中も含む)の有無で区分



(6) 古典的な経営戦略(ランチェスター戦略)からみた企業経営

図15. 経営戦略に関する項目別DIの分布

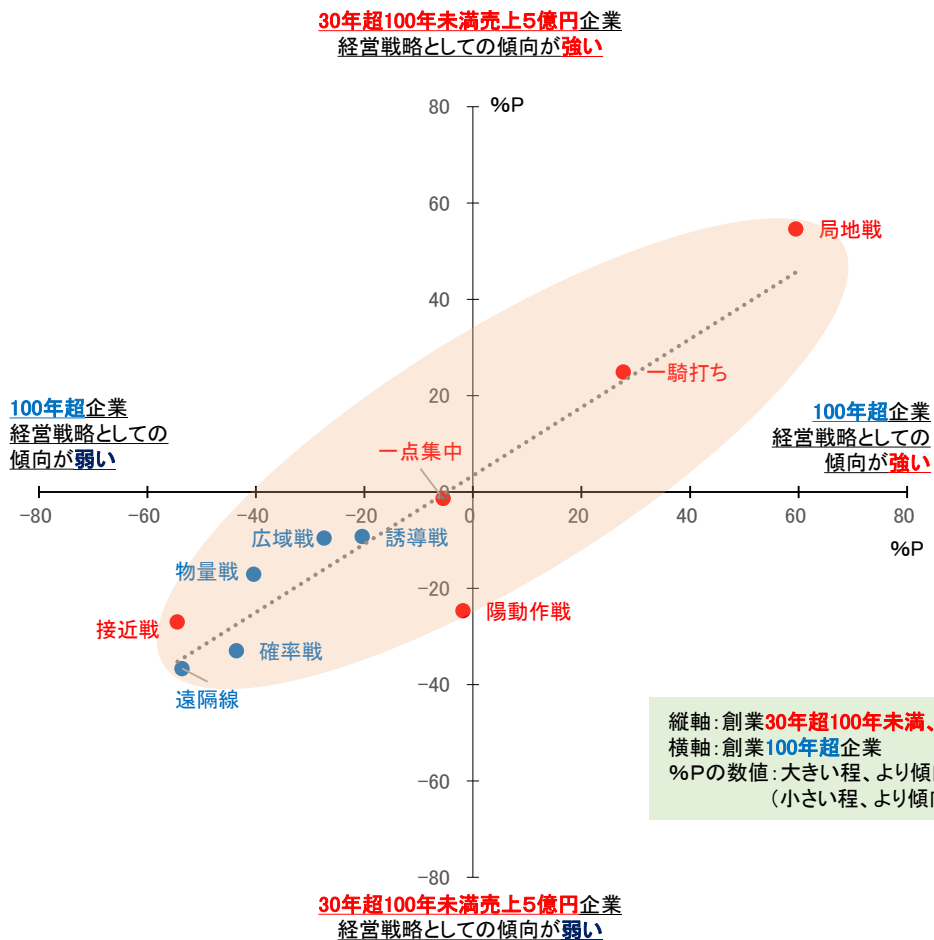


表1. ランチェスター戦略分類の内訳

弱者(差別化戦略)		強者(ミート戦略)	
局地戦	限られた市場に絞る	広域戦	広いマーケットで戦う
接近戦	一対一であれば強者と同等の戦いができる	確率戦	大きな市場で拠点や商品を増加
一騎打ち	直販に注力する等	遠隔線	代理店やマス広告等を使用
一点集中	ある一点に集中	物量戦	経営資源の豊富さを活かす
陽動作戦	奇襲・かく乱戦	誘導戦	先手を打って弱者をおびき出す

※弱者の基本戦略は差別化であり、強者の基本戦略は真似(ミート)である。
弱者の差別化を強者は真似をするだけで良い。

回答企業の多くは弱者の戦略であるが、「接近戦」には否定的である

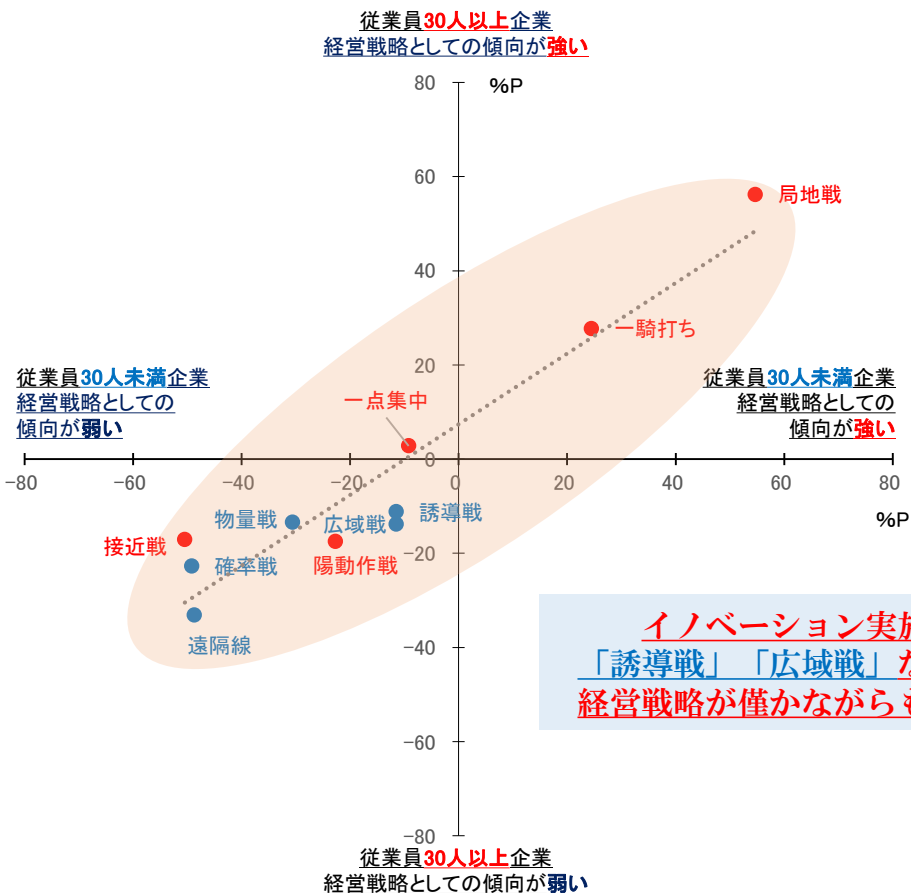
～イノベーションの有無で経営戦略も変化

図16. 経営戦略に関する項目別DIの分布

〔従業員数、イノベーション実施(準備中も含む)の有無 別〕

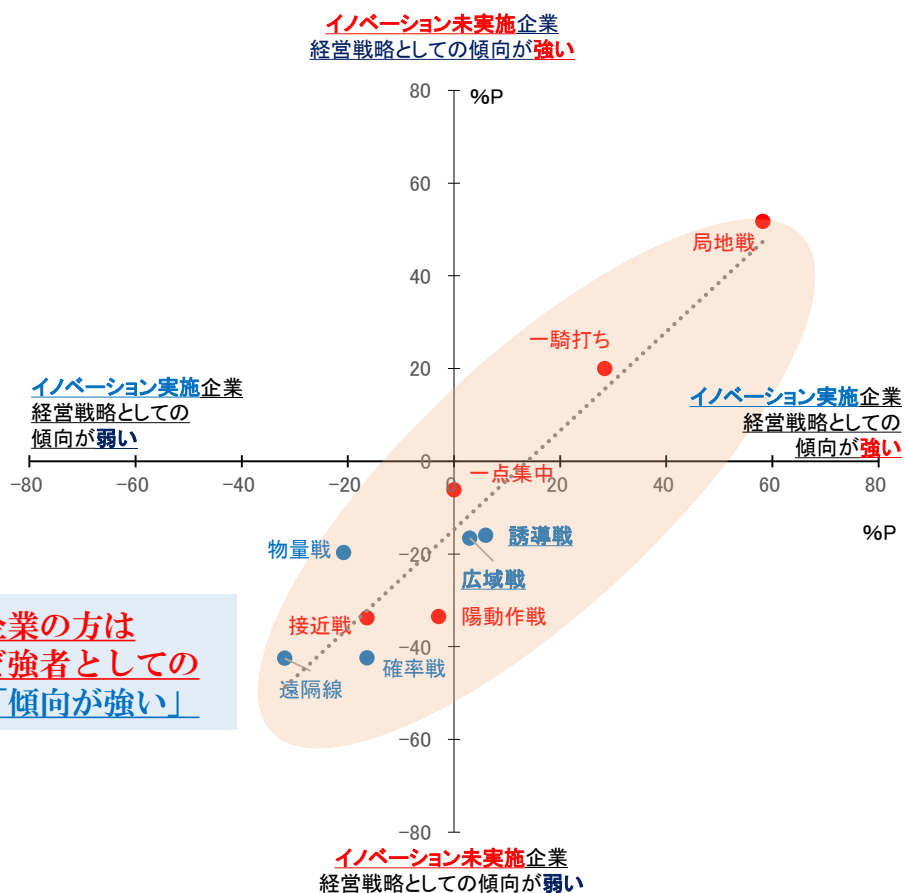
①従業員30人未満、30人以上で区分

②イノベーション実施(準備中も含む)の有無で区分



イノベーション実施企業の方は「誘導戦」「広域戦」など強者としての経営戦略が僅かながらも「傾向が強い」

縦軸: 従業員30人以上企業
横軸: 従業員30人未満企業
%Pの数値: 大きい程、より傾向が強い
(小さい程、より傾向が弱い)



縦軸: イノベーション未実施企業
横軸: イノベーション実施企業
%Pの数値: 大きい程、より傾向が強い
(小さい程、より傾向が弱い)

4. 県内長寿企業におけるイノベーションへの取り組み・考え方

図17. 新事業の創出・独自開発の製品・サービスの有無

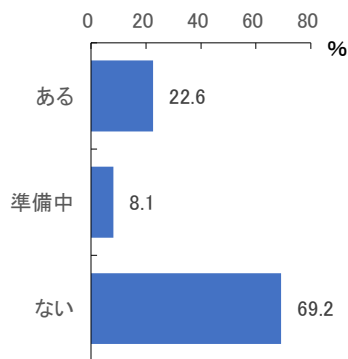
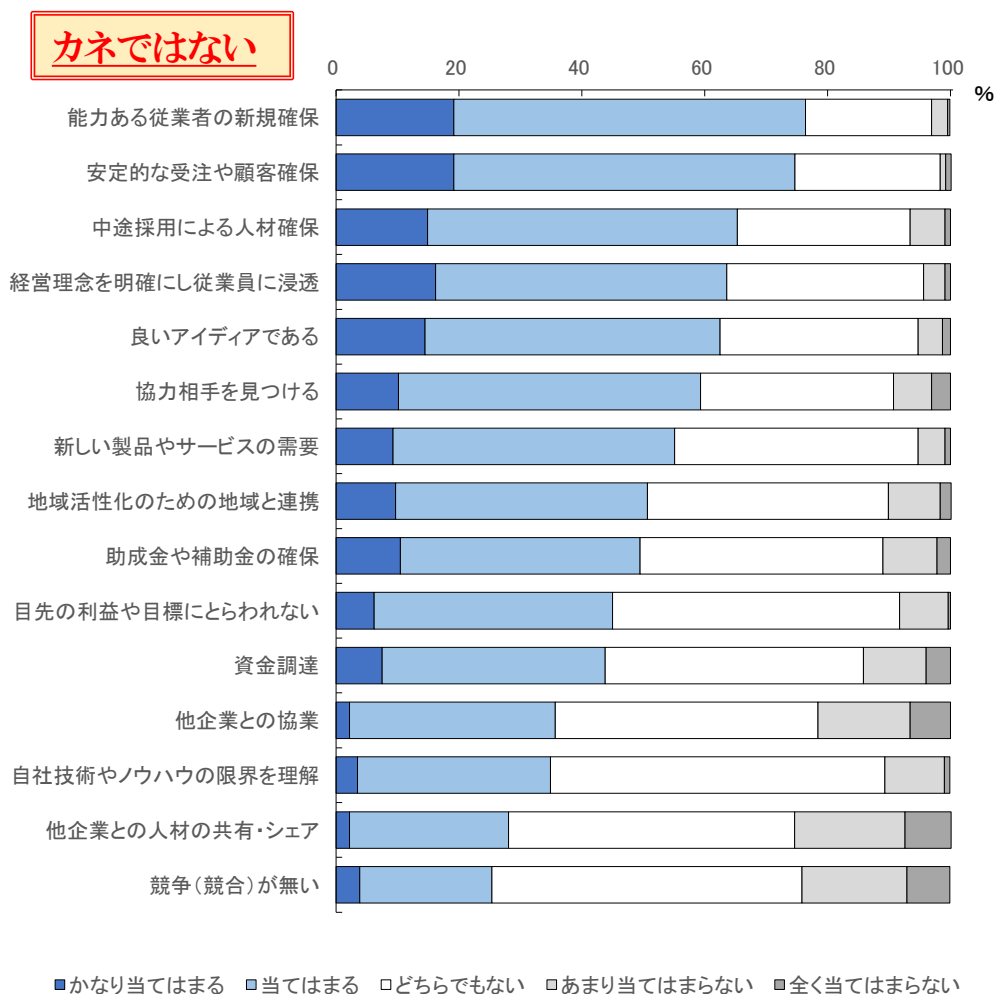


図18. イノベーションに必要なもの、考え方

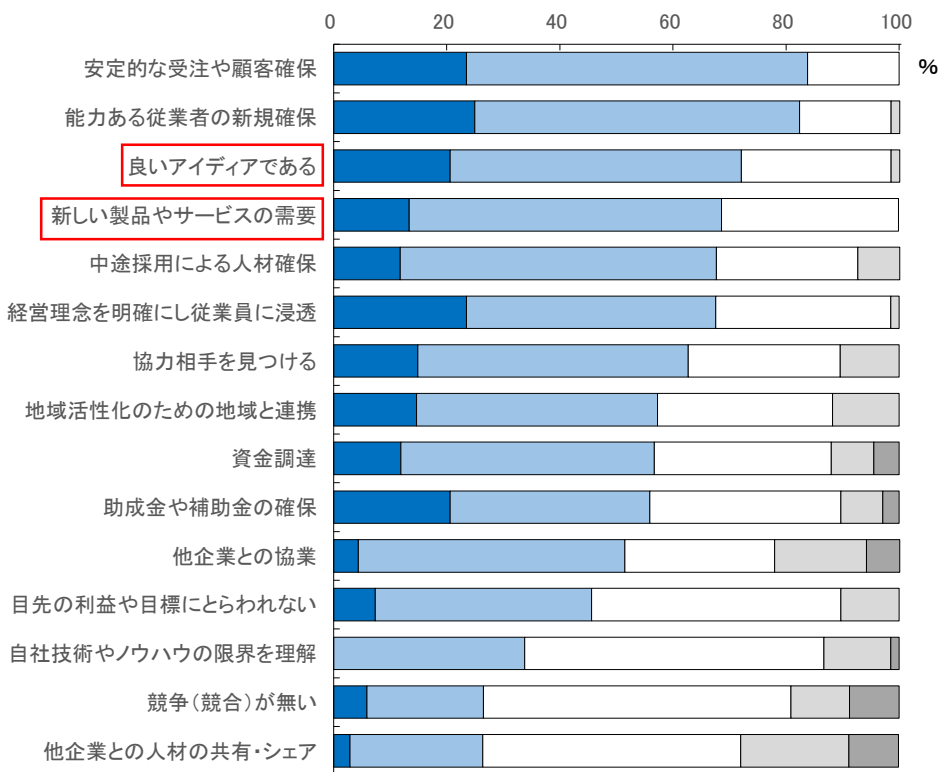


～イノベーションの有無で考え方が違う

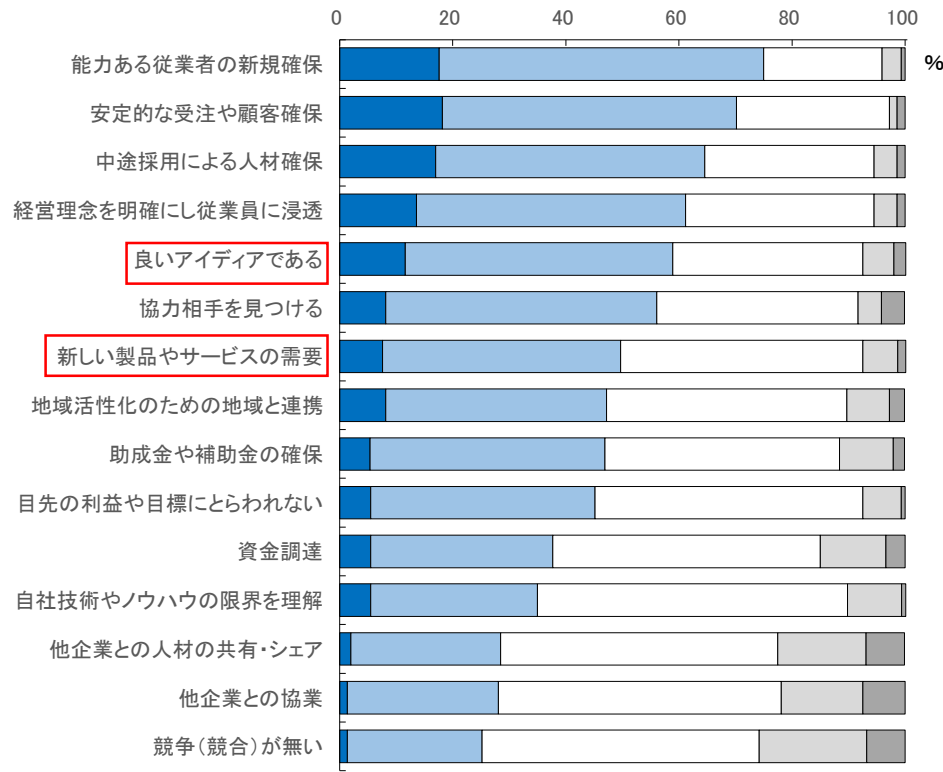
・アイデア(価値の創造)、新しい製品やサービスの需要(マーケティング等)に注目

図19. イノベーションを実践(準備)している企業のイノベーションに必要なもの、考え方

図20. イノベーションを実践(準備)していない企業のイノベーションに必要なもの、考え方



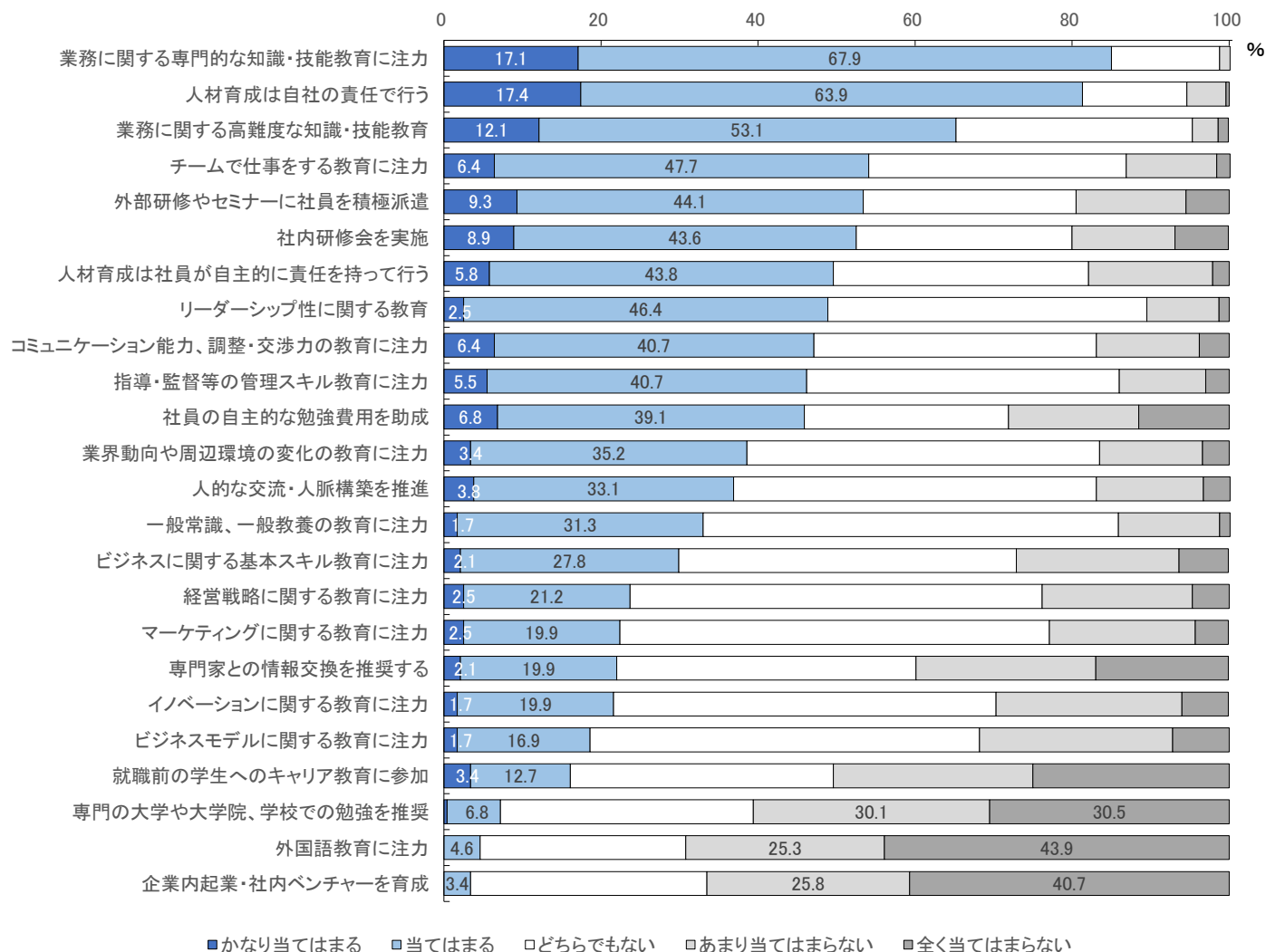
■かなり当てはまる □当てはまる ロどちらでもない □あまり当てはまらない ■全く当てはまらない



■かなり当てはまる □当てはまる ロどちらでもない □あまり当てはまらない ■全く当てはまらない

5. 県内長寿企業の人材育成

図21. 人材育成で実施していること



～リーダーシップ教育が上位に位置

図22. イノベーションを実施(準備)している企業が人材育成で実施していること

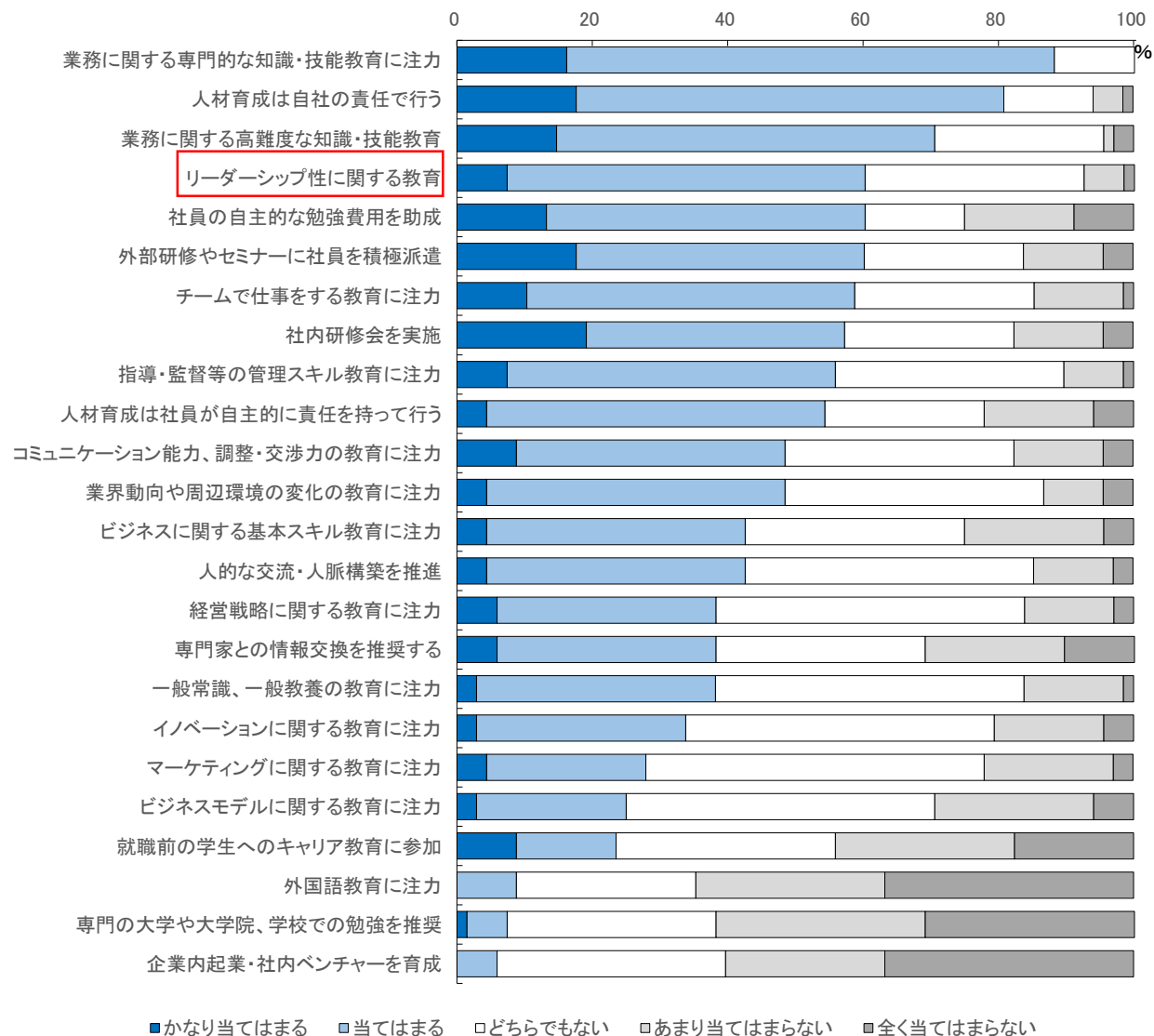


図23. 人材育成の課題等

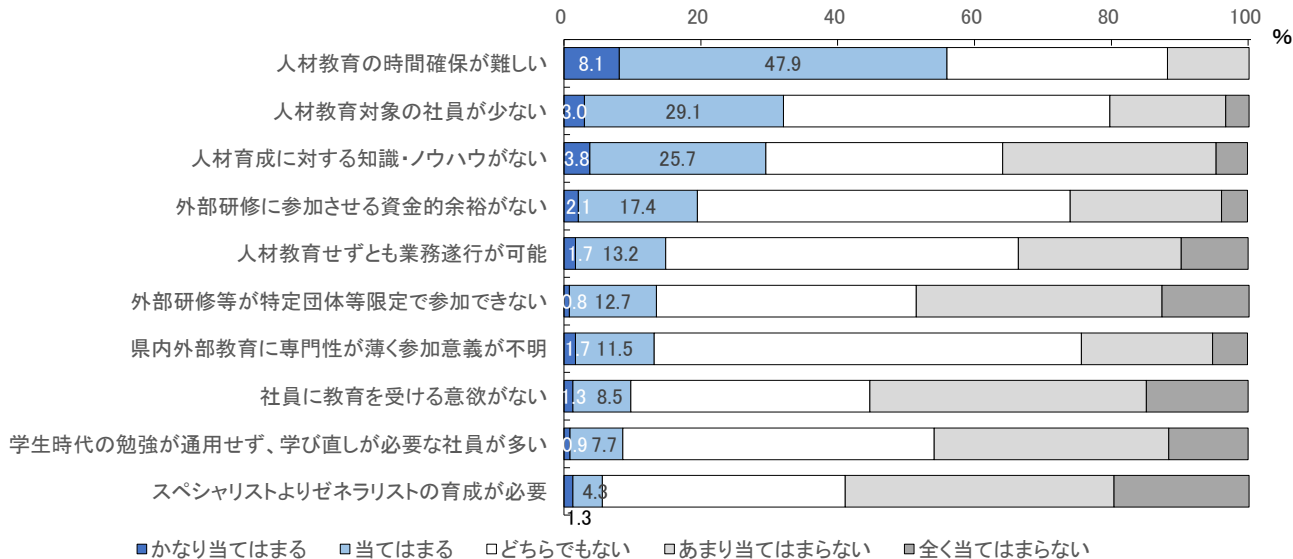
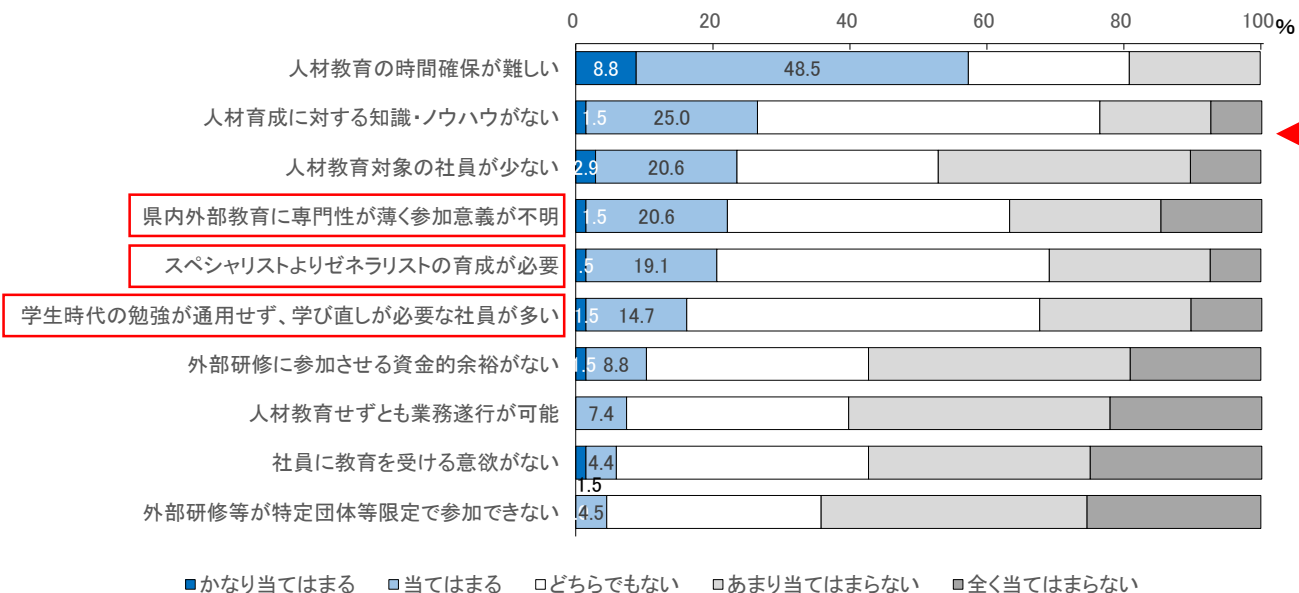


図24. イノベーションを実施(準備)している企業の人材育成の課題等



課題の質が異なる

6. 県内における既存の人材育成機関・団体について

図25. 認知度

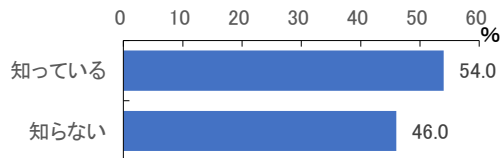


図26. 活用状況

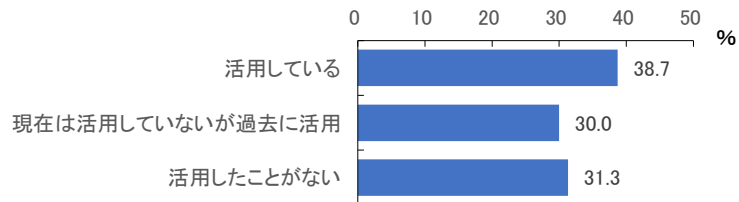


図27. 利用満足度

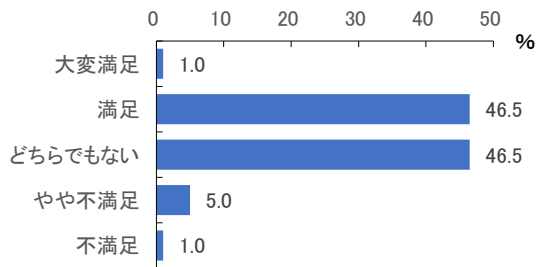
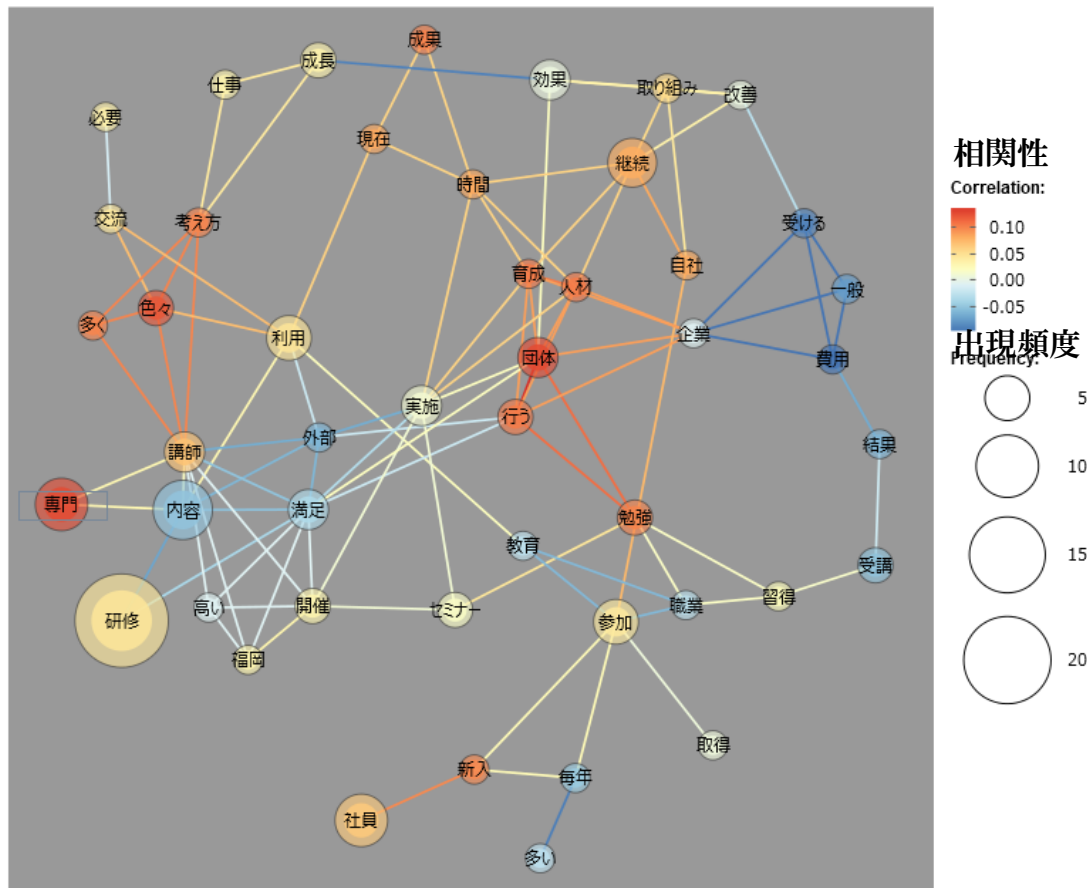


図28. 利用満足度の理由に関する自由回答のキーワードを共起ネットワーク分析



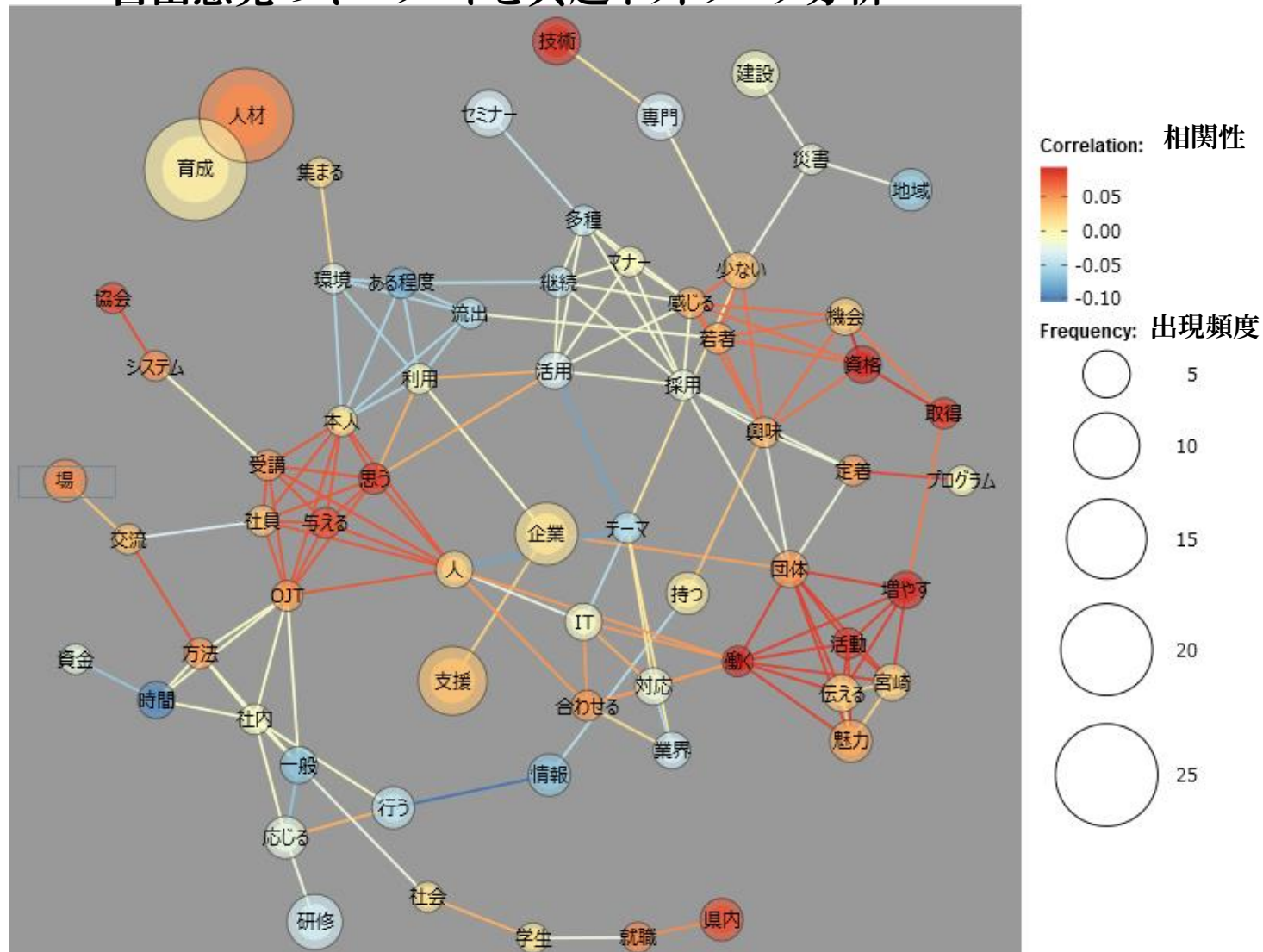
参考：満足度の理由

表2. 県内の既存人材育成機関
・団体の個別回答

【役に立った理由】
<ul style="list-style-type: none">・セミナー等に参加すると気付かされる事が沢山あり勉強になる・それなりの効果があった為・ほとんどの研修が東京や福岡で開催されるなか、宮崎でも研修を開いてもらえるだけでも助かる・一定程度の成果はあるため・外部研修として利用し、復命によって周知を行い、内容的にも満足している・外部講師による研修を実施している(ビジネスマナー研修)。専門的に要点を絞った研修内容で満足した・各分野における専門家の方を講師に依頼しているため内容が充実している・研修内容が充分であった・従業員の接遇レベルが上がった、社員のレベルアップにつながっている・雇用2年目の社員に勤めているが、仕事と私生活両面での考え方が少し成長してきた・青年協力隊へ入隊させていただいたが、大きな成長がみられた・社員の行動が改善された。周りの人から良い影響を受けた・多くの方との人脈ができた。色々な講師、異業種の方の話を聞くことで、色々な考え方など多くのことを学ぶことができた・顧客案内担当者が店内放送を行う際に参考になるように元アナウンサーが所属する団体を活用。発声など勉強になった・各職階に応じたセミナーの開催を計画し、実施されているから・各団体、企業と連携し、専門工事の実技講習を行っており、団体の方々が中心となり人材育成に取り組んでいるため・専門家が専門的な指導をしていただけるから・活用後にレポート作成することにより他社員と共有でき、会社に利益になっているため・他産業との交流の必要性から、利用した方が色々な交流ができる
【役に立たない理由】
<ul style="list-style-type: none">・教育機関を利用しているが長続きしない・研修参加後、自社による継続的な取組みが不足している・現在活用しているが、成果が出るにはまだ時間がかかる・効果が即現れるとは考えていない。じっくり成長を見守りたい・職場で学べない専門知識・技術が習得できるが、受講する職員の意欲が低い・研修毎で、県の関連団体全体で実施しているが、満足する研修、あまり効果のない研修がある・本人の継続的な改善や取組みが薄らいでいき、継続的效果がなくなっていく・県外研修の方が魅力があった・受講した内容が業務に活かされる内容ではない・講習により訓練成果に差がある・こちらの要望が聞き入れられない・以前、職業訓練所のパソコン教室で社員に勉強をさせたことがあったが、大したことが習得できなかった・一般的見解の研修になりがち・短時間のセミナー等は一過性でなかなか身につかない・福岡など都市部で開催される講習は価格が高いものの、満足でき内容も濃い。講師の質が高い・毎年同じ内容の研修が多いため・人員レベルの向上が見えない・教育メニューが少ないのが残念である

～「人材の育成支援に何が必要か」 自由意見のキーワードを共起ネットワーク分析

図29. 県内における人材の育成支援に必要なことに関する自由意見のキーワードを共起ネットワーク分析



参考：「人材の育成支援に何が必要か」に関する自由意見

表3. 「人材の育成支援に何が必要か」に関する自由意見

【交流の場への要望】
<ul style="list-style-type: none">・20-30代の若手社員の異業種交流の場がほしい・他社の人材育成方法を聞ける交流の場があると良い・多業種の育成に係るリーダーの育成と人材育成グループの発足・明確な目標を持ってもらうために大会や技術力を競い合える場があれば良い
【教育内容の要望】
<ul style="list-style-type: none">・IT業界で専門性の高いもの、AIなどテーマ的なものが少ないので対応してほしい・専門分野における研修・技術、知識などの習得に必要な研修、訓練。それらの経費の支援・人材育成は今後大きなインパクトとなるスペシャリスト育成に注力してほしい・セミナーの種類を増やす、業種・業態に即した研修内容・一般論だけでなく各企業の特性に応じた個別の育成支援の強化く実際に役立つ教育プログラム・業界では経験に合わせた研修を実施してくれるので良い・働き方改革への対応。人口減を見据えて人とIT技術を合わせた教育が必要・多種多様なセミナーの開催・社会人としての一般常識、義務と権利
【教育システム等への要望】
<ul style="list-style-type: none">・大都市であるような講習を県内で受講できるようなシステム(オンライン)があれば良い・業務に必要な資格取得の試験等の機会を増やすこと・県内で一生涯の仕事を見つけ、定着、育成でき、有能な人材を創出できる育成プログラムの構築・専門的技術者を育成する機関をつくること・木工機械に関する訓練施設がほしい。この関係の人材育成教育をしてほしい・業種ごとの協会等にまとめ役になってもらい、協会が会員に教育するシステムがあれば良い・国の情勢に応じた研修が必要・講師のレベルアップ・個々の可能性を引き出す取り組みが必要・単発的な育成支援ではなく、ある程度継続的で参加しやすいものが必要・人材育成セミナーの機会。幅広く、職種、時間帯などを考慮してほしい
【教育への支援】
<ul style="list-style-type: none">・宮崎県が各団体への人材育成支援活動のためにもう少し予算を組んでいただき、団体と企業とが協力し、宮崎県で働く魅力を伝える活動を増やすことが必要・ドライバーの確保に苦戦している。若者が大型車の運転に興味を持ったり、身近に感じる機会が少ない。資格保有者がメリットを得られる制度の拡充が図られると良い・各企業に応じた支援の聞き取りを行うべき

まとめ

創業100年超企業、創業30年以上売上5億円以上企業を対象に経営意識を調査すると以下のことが分析される。

- 経営者は、企業活動を通して地域貢献したいと意識
- 創業から変わらないものは「企業理念」「ブランド」
- 「市場開発」「技術・商品開発」に革新的である
- イノベーションの有無が革新性や強み等に影響
- イノベーションには人の確保が課題と考えられている
- イノベーションを実践する企業は人材教育に違いあり
- 人材育成には時間とノウハウが課題
- 人材支援機関・団体への満足度は高い

長寿企業は経営意識次第で企業の方向性、人づくり、地域との連携も大きく変化。地域活性化の重要なカギ。